

ФАСИЛИТАЦИЯ  
НА ПРАКТИКЕ

КАК ДОБЫВАТЬ  
ЗОЛОТО,  
РАБОТАЯ  
С ГРУППАМИ



ТОМАС  
КАЙЗЕР

КЛАССИЧЕСКОЕ  
РУКОВОДСТВО.  
ИЗДАЕТСЯ  
С 1990 ГОДА

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	9
Вступление	12
ЧАСТЬ I. ЗАКЛАДКА ФУНДАМЕНТА ДЛЯ «ДОБЫЧИ ЗОЛОТА» ГРУППЫ	19
Глава 1. Как все начиналось: краткая история Mining Group Gold	20
Глава 2. Когда пренебрегают «золотой жилой»: затраты высоки — золота мало	32
Глава 3. Как открыть «золотую жилу»: менеджер как фасилитационный лидер	45
Глава 4. Карта «золотой жилы»: путь к внедрению инноваций и достижению высоких результатов	59
ЧАСТЬ II. ТРЕБОВАНИЯ К ПЛАНИРОВАНИЮ «ДОБЫЧИ ЗОЛОТА» ГРУППЫ	75
Глава 5. Планирование встречи ради «добычи золота» группы: 6 шагов к успеху	76
Глава 6. Планирование собрания для «добычи золота» группы: три этапа на пути к успеху	113

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	ЧАСТЬ III. МЕТОДЫ ФАСИЛИТАЦИИ, ПОВЫШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ «ДОБЫЧИ ЗОЛОТА» ГРУППЫ	147
8	Глава 7. Повышение качества межличностного взаимодействия: модели поведения, стимулирующие общение и обмен информацией	148
	Глава 8. Фасилитация группового сотрудничества: как извлечь коллективную мудрость из «золотой жилы»	174
	Глава 9. Фасилитация в условиях деструктивного поведения участников, разногласий и замешательства: как поддерживать продуктивность «золотой жилы» в сложных ситуациях	199
	Глава 10. Управление эффективностью работы команды в случае возникновения сильных эмоций	224
	Глава 11. Фасилитация виртуальных команд: использование коллективной мудрости группы в условиях удаленного взаимодействия	252
	ЧАСТЬ IV. АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	273
	Глава 12. «Давайте проведем совещание по вопросам тимбилдинга»: анализ примера практического применения подхода Mining Group Gold	274
	Примечания	288
	Благодарности	294

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Хочешь идти быстро, иди один.  
Хочешь идти далеко, возьми с собой спутников.*

Уоррен Баффет,  
президент Berkshire Hathaway

Я прочитала эту фразу спустя много лет после знакомства с Томом Кайзером, но эти слова очень точно объясняют, как я запомнила этого человека в дни нашей совместной работы в Xerox Corporation. Впервые я встретила с Томом больше четверти века назад. Сразу же после окончания аспирантуры я пришла работать в Xerox аналитиком отдела по развитию человеческих ресурсов. Том возглавлял там небольшую группу специалистов, работающих над повышением эффективности. Благодаря работе рядом с Томом мне выпал шанс наблюдать за изменениями в эффективности нашей организации, можно сказать, из первого ряда, в режиме реального времени. Тогда Xerox только начинала реализовывать программу под названием «Лидерство через качество», целью которой было повышение производительности и изменение культуры компании. Эта программа включала много разных аспектов, но ни один из них не был более важным и всеобъемлющим, чем улучшение принятых решений с помощью более четкой организации процессов и повышения эффективности командной работы.

Сегодня принципы организованного процесса и сотрудничества отлично изучены, активно практикуются и всесторонне описаны в специальной литературе. Но в начале 1980-х годов эти идеи считались инновационными и, если говорить о действительно крупных компаниях, недостаточно проверенными. Как известно, лидерами инноваций часто становятся яркие,

великие люди, чья явная сила убеждения способна создать такой мощный импульс, что последователи непривычных, новых идей принимают их. К тому все это не имело никакого отношения. Его подход был не таким величественным, зато более элегантным; он основывался на безусловной вере в то, что с помощью нескольких простых инструментов для совместной работы с командами любой менеджер способен добиться от группы максимальной отдачи, или, образно говоря, добыть скрывающееся в ее недрах золото.

Кто из нас не хотел бы научиться использовать все самое лучшее, что есть в команде — как в каждом ее члене, так и во всех вместе? Современная работа сложна; перед командами встают трудные вопросы, а ответы на них, как правило, неочевидны. Представьте себе, что вы назначены лидером только что созданной целевой рабочей группы, которой предстоит решить весьма трудную задачу (и решение должно быть легко выполнимым!). Члены команды высказывают разные, часто противоположные точки зрения; эмоции накалены до предела, в коллективе идет непримиримая борьба за власть. При всем при том именно эти люди обладают знаниями и опытом, необходимыми для решения поставленной перед вами задачи. Как извлечь максимальную пользу из этого бесценного человеческого капитала?

За долгие годы работы мне приходилось участвовать в мероприятиях с разными подходами, раз за разом демонстрировавшими мощь мудрости группы. Один из таких подходов, например, состоял в том, чтобы предложить ряд вопросов отдельным участникам обсуждения, которые затем, объединившись в команды, соревнуются друг с другом за «победу», стараясь совместно выработать наиболее правильные ответы и решения. Впоследствии, при разборе полетов, команды, которые не стали победителями, часто обнаруживали, что правильно ответили на многие вопросы и что как минимум один из их членов знал ответ на каждый из предложенных вопросов. Иными словами, все знания, необходимые для первенства в конкуренции, в группе имелись, однако ей не всегда удавалось извлечь из них максимальную пользу. И было настоящим озарением осознать, что недостаточно иметь в команде людей со всеми знаниями, навыками и способностями, необходимыми компании, учебному заведению или некоммерческой организации, если не умеешь «вытащить» из них все, на что они способны, как из каждого в отдельности, так и из всех вместе.

Методика Mining Group Gold («Как добыть золото группы») начинала формироваться просто как набор инструментов, разработанных Томом для облегчения и стимулирования деятельности рабочих групп, которые пытаются совместно решить те или иные задачи и проблемы. Эти инструменты почти сразу принесли практическую пользу и довольно скоро превратились в своего рода краткую инструкцию для менеджеров Хегох по эффективному проведению собраний и совещаний. К концу 1980-х годов эти методы использовались уже во всей компании. Книга «Как добыть золото группы» впервые была опубликована в 1990 году; ее до сих пор можно увидеть на книжных полках руководителей высшего звена, менеджеров и специалистов по развитию человеческих ресурсов компании Хегох.

В 2010 году, спустя более четверти века после того, как Том впервые предложил свой подход, описанные в нем базовые инструменты стали неотъемлемой частью культуры Хегох: руководители компании всегда тщательно готовятся к собраниям; все встречи имеют точную повестку, в которой непременно четко сформулированы желаемые результаты и сроки их достижения; лидер и другие участники совместно следят за правильным ходом мероприятия; в конце каждого собрания обязательно проводится оценка эффективности потраченного времени и участия людей в достижении результатов. На основании этих оценок вносятся необходимые изменения на будущее.

Итак, как же научиться максимизировать человеческий капитал? Будучи практиком в этой области вот уже более двух десятилетий, я предложила бы прежде всего инвестировать время в изучение инструментов, описанных в этой книге. Том Кайзер основывает свои советы и предложения на проверенных подходах к тому, что работает в любой организационной среде, на любом ее уровне. Его методика представляет собой четкий пошаговый процесс, который позволяет стратегически развивать навыки фасилитации команд, нацеливая их на внедрение инноваций и получение высоких результатов. Если вы устали от бесконечных теорий и действительно хотите выпустить на свободу всю мощь коллективной мудрости своей организации и стать более эффективным лидером, начните с этой книги. Поверьте, вы получите от нее истинное наслаждение!

*Барбара Кунц,  
вице-президент по развитию и обучению персонала  
североамериканского подразделения Хегох*

## ВСТУПЛЕНИЕ

Исключите сложность из этого непростого вопроса, сведите его к самой сути, представьте в понятном и практичном виде — и вы окажете огромную услугу всем менеджерам. Такой совет я услышал много лет назад от глубокоуважаемого старшего вице-президента Хероха. Тогда я впервые задумался о том, чтобы написать книгу под условным названием «Менеджер как фасилитатор\*». Как же давно это было и к чему привело! Книга, которую вы сейчас читаете, — уже третье переработанное издание моего оригинального труда, впервые опубликованного в 1990 году. И все же после многочисленных изменений, внесенных мной в предыдущий текст при работе над этим вариантом, «мантра» старшего вице-президента по-прежнему вертится в моей голове.

Облегчать менеджерам понимание разных аспектов их работы отнюдь не означает делать их простыми до бесполезности. Альберт Эйнштейн, как известно, сказал: «Все должно быть изложено настолько просто, насколько это возможно, но не проще». Великие максимы Леонардо да Винчи «Простота — наивысшая степень сложности» и Антуана де Сент-Экзюпери «Совершенство достигается не тогда, когда нечего добавить, а тогда, когда нечего убрать» описывают эту мысль намного лаконичнее и элегантнее, чем смог бы сделать я.

---

\* Фасилитатор — человек, который способствует эффективной работе группы при решении поставленной перед ней задачи, обеспечивая успешную внутригрупповую коммуникацию. *Прим. науч. ред.*

Говорят, Келли Джонсон, ведущий инженер подразделения Skunk Works корпорации Lockheed (его команде принадлежит заслуга создания самолетов-разведчиков Lockheed U-2 и SR-71 Blackbird и ряда других секретных разработок), однажды, выдав своим инженерам-конструкторам небольшой набор рабочих инструментов, заявил, что проектируемые ими реактивные самолеты должны быть устроены так, чтобы любой механик мог починить их в боевых условиях с помощью только этого набора.

Так вот, третье издание моей книги сродни инструментам, розданным конструкторам Келли Джонсоном. Научившись правильно использовать их — максимально эффективно применять эти принципы в «боевых условиях» рабочих собраний, — вы разовьете свое мастерство планирования и проведения продуктивных групповых мероприятий до такого уровня, о каком даже не мечтали. Конечно, я знаком со многими исследованиями в области фасилитации рабочих групп, сотрудничества и командной работы, но эту книгу нельзя назвать ни сборником, ни резюме этого материала. В ней есть нечто большее, намного большее.

В ней описан комплексный подход к стратегическому осмыслению того, как облегчить командам выполнение стоящих перед ними задач и извлечь максимальную пользу из их мудрости, направив ее на внедрение инноваций и достижение высоких результатов. Здесь речь идет о процессе, в котором менеджер играет роль главного фасилитатора, а кофасилитаторами выступают остальные присутствующие. А точнее, в книге предложены простые, базовые, но очень действенные инструменты, процессы, методы и шаблоны, которые может без труда применить любой человек, на любом организационном уровне, чтобы существенно повысить свое мастерство планирования и фасилитации и в итоге создать организационную культуру, основанную на сотрудничестве и командой работе.

Описанные в книге процедуры действительно опробованы в «боевых условиях», они прошли проверку временем в течение нескольких десятилетий. Первоначальная версия подхода была разработана в 1984 году и с тех пор претерпела множество изменений, вернее, дополнений и уточнений. Десятки тысяч человек из многонациональных корпораций, малых предприятий, школьных округов, государственных учреждений, некоммерческих организаций, а также колледжей и университетов, прочитав предыдущие издания книги, научились «добывать золото» групп. Посвятив всю свою профессиональную жизнь вопросам эффективности организаций и фасилитации,

я использовал описанные в этой книге методы, обучал им других людей и постепенно совершенствовал предлагаемые инструменты.

И главное, что я узнал на своем долгом пути, — результативное и эффективное управление работой группы требует определенных навыков, которые необходимо приобретать и развивать целенаправленно. Теперь я точно знаю, что эти навыки относительно просты, и все они описаны в этой книге. Однако без вашего искреннего желания освоить их все изложенные здесь идеи будут, конечно же, бесполезны. Значит, именно вы несете полную ответственность за применение этого подхода в своей организации, а также за то, принесет ли он ей пользу. В методике нет ничего слишком сложного. Для того чтобы эффективно применять эти инструменты и процессы, вовсе не нужно быть специалистом в области групповой динамики, квалифицированным арбитром или опытным фасилитатором.

Как можно судить из названия книги, практическое применение описанных в ней методов научит вас добывать и обрабатывать золотые крупинцы мудрости, которые приносят в конференц-зал ваши сотрудники — ведь именно они и есть неистощимый источник знаний и опыта, настоящая *золотая жила!* — и направлять эту мудрость на инновации и высокие результаты.

Я вовсе не намерен заваливать вас заумными теориями, формулами, описаниями сложных психологических или социологических экспериментов или данными метаанализа. Я просто обеспечу вас краткой и понятной информацией, и тогда в ваших руках окажется несколько инструментов, с помощью которых можно «отремонтировать в боевых условиях любой реактивный самолет».

## ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ

Эта книга представляет собой практическое руководство. *Ее основная цель — показать, как планировать работу группового мероприятия и осуществлять фасилитацию, реально способствуя повышению его эффективности.* В ней нет ни слова о том, как поднатореть в политических интригах и использовать эти навыки на рабочих собраниях, как «раздавить» оппонента, как до-

минировать в обсуждении, добиваясь своего любой ценой, или как выиграть за счет других людей.

В главе 4 вы найдете графическое представление всей методики *Mining Group Gold*, а также перечень с кратким описанием восемнадцати принципов, легших в ее основу. А из остальных глав книги вы узнаете, как использовать эти принципы на практике.

Вы познакомитесь с разными моделями поведения в межличностном взаимодействии, которые должны использовать все участники, если они хотят, чтобы групповое мероприятие прошло успешно. Вы прочитаете о пяти этапах успешного планирования структуры собрания и ознакомитесь с моими соображениями о планировании процессов, которые вы будете использовать при проведении собрания через три важнейшие фазы: начало, движение вперед и подведение итогов. Эти три фазы не случайны и не произвольны, они требуют тщательного планирования, и вы получите рекомендации по разработке отличных планов для каждой из них. А еще вы узнаете, как заложить в команде основы для создания атмосферы, основанной на сотрудничестве и взаимодействии, и как ее сохранить; как конструктивно справляться с эмоциями, как управлять конфликтами в группе и деструктивным поведением; как устранить путаницу и недопонимание и многое-многое другое.

Прочитав эту книгу, вы станете гораздо более опытным и искушенным в искусстве лидерства-фасилитации, поскольку отныне будете управлять людьми из центра круга, а не раздавать им приказы с вершины пирамиды. Вы узнаете о важных стратегиях фасилитации и приобретете навыки, необходимые для выведения команды на новый уровень инновационного мышления и достижения высоких результатов, и все это благодаря умению добывать золотые крупинки мудрости, скрытые в каждом члене группы.

## ЧТО НУЖНО ЗАПОМНИТЬ

Хотя в фокусе этого издания книги, как и прежде, остается менеджер, успешно способствующий эффективной работе своей рабочей группы, описанные тут методы применимы к любому групповому мероприятию

в самых разных ситуациях и условиях. Иными словами, эта книга актуальна и полезна для любого, кто несет ответственность за организацию и координацию групповых мероприятий всех типов.

16

Если вы хотите извлечь из этого издания наибольшую пользу, прочитайте его от начала до конца, чтобы почерпнуть все нужное и ценное как из каждой главы, так и из всей книги. При первом чтении выделяйте ключевые моменты, представляющие для вас особый интерес, а затем вернитесь к ним, чтобы рассмотреть и изучить в деталях. Обязательно составьте список важнейших для вас выводов на рабочих листах, которые найдете в конце каждой главы.

И помните: представленные здесь инструменты, процессы и методы — это не «железные» нормы и правила, которых обязательно следует придерживаться, а скорее, идеи, призванные направить вас и помочь расширить свои знания и навыки в области фасилитации и лидерства в целом.

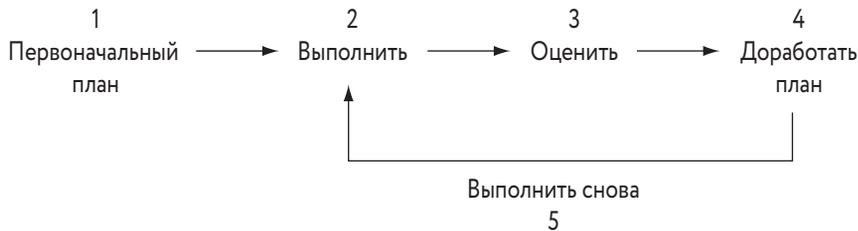
Поскольку речь идет о рекомендациях и инструкциях, советую сначала применять их на практике и внедрять процессы в точности так, как описано в книге. После того же, как вы накопите достаточно опыта и начнете использовать методы вполне уверенно, настоятельно рекомендую дополнить и доработать базовое ядро знаний и навыков ради дальнейшего формирования собственного стиля лидерства и развития умения создавать команды, способные отлично работать сообща.

Ключом к успеху в деле приобретения и совершенствования навыков фасилитации команд вам послужит старый как мир рефрен: практика, практика и еще раз практика. Коротких путей не существует. Вы можете бесконечно читать книги о плавании, говорить с тренерами по плаванию, смотреть видео о плавании и даже наблюдать в бассейне за лучшими пловцами, но если вы хотите стать хорошим пловцом, вам придется в один прекрасный день зайти в воду и поплыть. То же самое касается и тех, кто хочет стать лидером, который знает, как сделать свою команду эффективной. В этом деле тоже все зависит только от вас.

## НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ПО РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ ФАСИЛИТАТОРА В КОНКРЕТНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

17

Опираясь на подход и методы Mining Group Gold как базовый ресурс, развитие этого навыка можно сделать в высшей мере упорядоченным и организованным. Как показано на лаконичной схеме, его приобретение достигается через ряд последовательных поступательных шагов:



Первый этап включает планирование структуры и хода первоначального группового мероприятия; второй заключается в фасилитации мероприятия; на третьем этапе, с участием всех присутствующих, проводится обсуждение того, что пошло так, как надо, а что было недостаточно хорошо; на четвертом этапе с учетом результатов оценивания составляется план следующего мероприятия, в котором следует сохранить позитивные аспекты предыдущей встречи и избавиться от негативных; на пятом этапе реализуется новый, исправленный, доработанный план. Таким образом, с каждым новым циклом вы и члены вашей команды приобретаете новые знания и развиваете способность мыслить разносторонне и критически и при этом все больше объединяетесь и успешнее сотрудничаете ради достижения желаемых общих результатов.

Уверяю вас, очень скоро вы обнаружите, что владение искусством командного лидерства приносит огромное удовлетворение. Оно служит мощным толчком в деле создания культуры сотрудничества и командной работы, а это необходимое условие для решения сложнейших задач, стоящих перед современными организациями независимо от того, в каком секторе они работают — государственном или частном. И что не менее важно, от успешной

фасилитации групповых мероприятий удовольствие почувствуете не только вы, но и члены вашей команды, поскольку она позволяет использовать эффект синергии и удовольствия от работы в атмосфере доверия, сотрудничества и приверженности организации.

И главное — ни в коем случае не рассматривайте то, что вам не удалось в фасилитации, как провал; отнеситесь к этому опыту как к шансу попробовать еще раз, новой попытке действовать более продуманно и разумно!



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:  

Проза:  

Детские книги:  